

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang penelitian

Bisnis keluarga merupakan sebuah bentuk bisnis yang dimiliki, dijalankan, dan dikelola oleh keluarga atau beberapa anggota keluarga. Bisnis keluarga dibangun untuk dapat bertahan lama hingga pada beberapa generasi. Dengan kata lain, keberhasilan dari bisnis keluarga dapat diindikasikan melalui kemampuannya untuk tetap mempertahankan keberlanjutan dari bisnis tersebut. Maka dari itu, diperlukan landasan yang kuat serta cara yang tepat agar bisnis tersebut tetap berkembang dan bertahan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menjaga keberlanjutan dari bisnis keluarga yaitu melalui suksesi. Suksesi merupakan proses pembentukan dan perencanaan penerus pada bisnis keluarga berdasarkan kebutuhan dari pemilik, keluarga dan perusahaan (White *et al* dalam Remiasa dan Wijaya, 2014). Namun, pada kenyataannya banyak sekali perusahaan yang sulit bertahan terutama hingga pada generasi ketiga (Widyasmoro dalam Remiasa dan Wijaya, 2014). Dalam hal ini, sebuah usaha atau bisnis membutuhkan suatu perencanaan dan proses suksesi yang matang.

Secara umum, proses suksesi lebih mengarah pada proses berpindahnya kepemimpinan dalam bisnis yang dimulai dari generasi pertama hingga ke generasi berikutnya. Proses suksesi terbagi menjadi 3 tahap yakni pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi (Le Breton-Miller dalam Soegijono dan Haryadi, 2014). Pra suksesi sendiri merupakan suatu hal yang paling awal dalam suksesi, proses ini meliputi pembuatan kriteria seleksi, penetapan ruang lingkup calon suksesor, serta aturan dalam memilih dan mengidentifikasi calon suksesor yang memiliki potensi dalam bisnis keluarga. Proses selanjutnya ialah suksesi, dimana generasi pertama mengembangkan dan melatih calon suksesor. Proses ini meliputi

persiapan suksesor, penentuan waktu generasi pertama pensiun, serta penentuan opsi kepemimpinan saat pensiun. Sedangkan pada tahap terakhir meliputi evaluasi dan penyerahan kepemimpinan kepada suksesor yang disebut dengan tahap pasca suksesi.

Dalam proses suksesi, terdapat dimensi yang memiliki peran penting bagi penentuan calon suksesor. Morris, William & Nell 1996 menyatakan bahwa dimensi tersebut adalah persiapan calon suksesor, relasi calon suksesor dalam keluarga, serta perencanaan dan pengendalian. Proses persiapan calon suksesor juga memiliki sub dimensi seperti pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja, jabatan calon suksesor, lama bekerja, motivasi dan persepsi pribadi calon suksesor. Pendidikan formal merupakan suatu hal yang penting dalam pemilihan dan penentuan calon suksesor. Pengalaman kerja menjadi bentuk pengalaman yang didapat oleh calon suksesor baik dari dalam bisnis keluarga maupun dari luar lingkup bisnis keluarga, sehingga calon suksesor juga dapat memahami gambaran mengenai bisnis keluarga sebelum calon suksesor masuk ke dalam bisnis keluarga. Adapun pelatihan juga di terapkan dengan keterampilan dasar yang diberikan oleh *professional* baik dari bisnis keluarga maupun dari luar bisnis keluarga. Jabatan yang dipegang oleh calon suksesor merupakan hal yang penting dalam pengetahuan akan gambaran dari perusahaan, lama bekerja calon suksesor juga menjadi suatu hal yang penting dalam pengalaman yang telah mereka dapatkan serta pembangunan motivasi dan persepsi calon suksesor akan persiapan dalam bisnis keluarga. Relasi calon suksesor dalam keluarga juga sudah dibangun oleh dua orang calon suksesor melalui komunikasi yang baik dengan keluarga inti masing-masing suksesor, sehingga calon suksesor telah mendapatkan kepercayaan dan diakui oleh keluarga inti karena terhindar dari konflik, kecemburuan, perselisihan dalam keluarga, serta adanya nilai – nilai dan tradisi bersama dalam keluarga yang telah diterapkan dalam keluarga. Pace dan Faules dalam Hadi dan Mustamu (2016) menyatakan bahwa komunikasi merupakan penciptaan maupun penafsiran pesan, hal ini menjelaskan jika komunikasi antar pihak – pihak yang bersangkutan dan memiliki kepentingan dalam proses suksesi terjadi, maka dapat terjalin suatu kerjasama yang baik untuk masa depan bisnis keluarga yang lebih

unggul. Sementara itu kepercayaan juga termasuk dalam faktor yang sangat krusial pada setiap relasi (Tjiptono dalam Hadi dan Mustamu, 2016). Dalam hal ini seorang calon suksesor harus memiliki dan mendapatkan kepercayaan dari generasi pertama dan keluarga inti untuk dapat memimpin bisnis keluarga. Adapun konflik merupakan suatu benturan, pertentangan, opini dan tujuan yang berbeda (Lacey dalam Hadi dan Mustamu, 2016). Perebutan posisi dan kekuasaan biasa terjadi antar saudara atau *sibling rivalry*, setidaknya generasi pertama harus memastikan bahwa tidak ada perselisihan dalam keluarga sebelum melakukan proses suksesi. Pada dimensi terakhir yaitu perencanaan dan pengendalian membahas tentang persiapan dari perusahaan dan pemilik mengenai perencanaan suksesi dimana perusahaan telah menetapkan pihak – pihak yang terlibat dalam suksesi, perencanaan pajak dimana perusahaan telah memberikan edukasi mengenai kewajiban pajak pada calon suksesor, penggunaan susunan direksi dari luar, penggunaan jasa konsultan bisnis, serta adanya pembentukan dewan keluarga terkait tujuan, prioritas dan operasi mengenai suksesi kedepannya.

Beberapa penelitian terkait suksesi telah banyak dilakukan. Sebagai contoh, Penelitian Hadi dan Mustamu (2016) yang menyatakan bahwa kesiapan calon suksesor untuk menggantikan *incumbent* ditentukan dari kesiapan calon suksesor dan relasi dalam keluarga. Pada penelitian Soegijono dan Haryadi (2014) yang dilakukan pada bisnis keluarga di PT BS menyatakan bahwa peran dari pendiri/ generasi pertama khususnya pada tahap pra suksesi lebih pada melakukan bimbingan, dorongan, motivasi dan komunikasi dengan catatan bahwa proses tersebut terjadi secara alami. Sedangkan, menurut Halim (2013) yang melakukan penelitian pada bisnis keluarga PT. FAJAR ARTASARI, menyatakan bahwa generasi pertama telah melakukan transfer nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata dan mengkomunikasikan setiap pengetahuan kepada calon suksesornya.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka penelitian ini akan dilakukan pada sebuah bisnis keluarga yang berada di Kota Semarang. Penelitian ini akan mengangkat proses suksesi serta kesiapan calon suksesor dalam menerima pelimpahan wewenang kepemimpinan dari *owner*. Adapun objek penelitian yang

digunakan adalah UD Raja Isuzu Motor yang merupakan bisnis keluarga yang bergerak pada sektor dagang dalam bidang *sparepart* mobil. Berlokasi di jalan Kartini Raya no. 8, Semarang dan berdiri sejak pertengahan bulan April tahun 2001. Bisnis ini merupakan bentuk bisnis keluarga dimiliki dua orang saudara sepupu yaitu Bapak Liyanto Budiman yang saat ini berusia 52 tahun dan saudara sepupunya Ibu Hwatiani yang saat ini berusia 56 tahun. Bapak Liyanto Budiman memiliki 4 orang anak dengan kondisi, Aldri Reiva Budiman yang sudah bekerja di bisnis keluarga UD Raja Isuzu Motor, Alvino Reiva Budiman yang sudah memiliki usaha sendiri, Alvenia Christie Budiman yang saat ini sudah bekerja di perusahaan swasta lain, dan Aleric Revel Budiman yang masih duduk dibangku SMP. Ibu Hwatiani juga memiliki 4 orang anak dengan kondisi, Fannia Debora Setiani yang telah memiliki profesi sendiri, Erico Joseph Setiawan yang sedang menempuh pendidikan S1 Ekonomi dan sudah memiliki pengalaman yang cukup pada UD Raja Isuzu Motor, Kevin Deddy Setiawan yang masih duduk dibangku SMA, dan Karyn Debby Setiani yang masih berusia 10 tahun. Maka dari itu Bapak Liyanto Budiman telah menetapkan Aldri Reiva Budiman sebagai calon suksesor pertama dan Erico Joseph Setiawan sebagai calon suksesor kedua dari Ibu Hwatiani.

Setidaknya ada beberapa alasan mengapa calon suksesor yang ditetapkan oleh Bapak Liyanto Budiman adalah Aldri Reiva Budiman dan Ibu Hwatiani adalah Erico Joseph Setiawan, diantaranya :

1. Aldri Reiva Budiman memiliki gelar S1 Ekonomi dan Erico Joseph Setiawan sedang menempuh pendidikan S1 Ekonomi.
2. Keduanya memiliki pengalaman kerja dalam bisnis keluarga, karena orang tua mereka telah mendidik dan mengajak mereka untuk ikut membantu dan mengurus keperluan toko. Aldri Reiva Budiman ikut terlibat dalam bisnis keluarga sejak SMA dan Erico Joseph Setiawan sejak SMP, keduanya masih ikut terlibat dalam aktivitas bisnis sampai saat ini.

3. Keduanya memiliki ketertarikan yang sama pada bisnis keluarga ini. Terlihat dari semenjak di bangku sekolah, mereka sudah ikut bergabung dalam bisnis keluarga ini.
4. Keduanya memiliki pengetahuan yang cukup mengenai bisnis keluarga ini, hal ini terlihat ketika Bapak Liyanto Budiman sedang berhalangan untuk mengurus segala keperluan bisnis, Aldri Reiva Budiman dapat menggantikan posisi sementara sang ayah dalam hal mengurus keperluan toko dan *stock* barang. Sedangkan Erico Joseph Setiawan pernah menjadi *salesman* ketika diluar kota walau hanya sementara sekaligus sebagai bahan pembelajaran mengenai bisnis keluarga ini.

Penelitian ini merupakan hasil replikasi dari penelitian Hadi dan Mustamu (2016) dengan menggunakan teori Morris, Williams & Nell, namun penelitian ini akan berfokus pada bisnis keluarga di sektor dagang. Dengan demikian, penelitian ini berjudul : Analisis Proses Suksesi Pada Bisnis Keluarga UD Raja Isuzu Motor Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana proses suksesi pada UD Raja Isuzu Motor menurut teori Morris, Williams & Nell ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui proses suksesi pada UD Raja Isuzu Motor.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi UD Raja Isuzu Motor

Sebagai pandangan bagi UD Raja Isuzu Motor untuk generasi selanjutnya dalam melakukan proses suksesi.

1.4.2 Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi penelitian sejenis terkait proses suksesi pada suatu bisnis.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menyajikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini menyajikan landasan teori yang merupakan dasar dalam menganalisis permasalahan dengan mengkaitkan teori terkait penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan definisi operasional.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang objek dan lokasi penelitian, subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknis analisis data yang akan diterapkan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan gambaran umum dari bisnis keluarga yang diteliti secara detail, gambaran umum responden, serta analisis dan pembahasan dari penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini merumuskan kesimpulan dari penelitian serta saran berdasarkan pembahasan yang telah dirangkum pada beberapa bab sebelumnya.